

Sonja Cvetković, dipl. oec.

RAZVOJ KONTAKTNOG CENTRA KAO PREDUVJET PORASTA ZADOVOLJSTVA KORISNIKA

1. Uvod

Ni jedno poduzeće u 21. stoljeću ne posluje u vakuumu, već je usko vezano uz korisnika. Bilo da je riječ o prodaji proizvoda i usluga korisnicima ili isključivo o dobivanju povratne informacije o zadovoljstvu korisnika, upravo su kontakt i komunikacija ono što poduzeće pozicionira u očima korisnika.

Kontakti su centri sami po sebi nepresušno vrelo informacija koje, pravilno korištene, mogu biti izrazito jako oružje u rukama pružatelja usluge. Svaka akcija agenta generira i prema informacije te pruža mogućnost upravljanja njima. Menadžeri na temelju analize učinaka razvijaju procedure koje će rezultirati pozitivnim učincima, a napuštaju one koje ne daju dobre rezultate. Analizom dostupnih parametara moguće je utjecati na korisničko iskustvo na način da ga se usmjerava ka ostvarivanju zadovoljstva te na kraju podizanju stupnja lojalnosti korisnika. Upravo je lojalnost proizišla iz zadovoljstva korisnika ono što stvara pozitivan imidž u javnosti, trajnu vrijednost i na kraju prihod poduzeća.

2. Transformacija pozivnih centara u kontaktne centre

Brzi životni ritam 21. stoljeća znatno je promijenio životne navike ljudi. Svijet je postao „manji“, prijevozna sredstva brža, a oblici komunikacije pristupačniji. Informacija je kao pokretač aktivnosti i presudan čimbenik u donošenju odluka došla u središte zbivanja, a njezina je vrijednost znatno porasla. Zahtjevi za informacijama temeljili su se na pristupačnosti, pravodobnosti i točnosti, a razvoj je rezultirao potrebom za komuniciranjem ljudi na većim udaljenostima.

Prvi pozivni centri pojavili su se davnih 1950-ih, s pojavom ACD sustava (*automatic-call-distribution*). Godine 1965. prvi pozivni centar osnovan je u Velikoj Britaniji u The Birmingham Press and Mail na Ericssonovoj platformi GEC PABX 4 ACD. Već u ranim 1970-ima razvoj tehnologije omogućio je širenje ideje i koncepta pozivnih centara pa je 1972. Barclaycard pokrenuo pozivni centar koji je u zadanome razdoblju

mogao obraditi, za to doba nevjerojatna, 72 upita. Istodobno njihov konkurent Access pokrenuo je stvaranje prve računalne baze podataka o svojim korisnicima kao temelj za funkcioniranje pozivnog centra čime je postavio jasne smjernice daljnjeg razvoja.

Godine 1985. osnovano je poduzeće Direct Line, prvo poduzeće koja je cjelokupnu prodaju obavljalo telefonom. Uskoro su taj trend prihvatila druga prodajna poduzeća, a uvođenjem tonskog odabira tijekom poziva povećala se razina učinkovitosti.

Rast industrije pozivnih centara nastavio se u 1990-ima, potpomognut jačanjem uloge interneta u poslovanju, a pozivni centri postali su neophodni u odnosu s korisnicima i tehničkoj podršci. Iako su poduzeća bazirana isključivo na mrežnu prodaju u 2000-ima zabilježile pad, pozivni centri nastavili su se razvijati.

Jačanje kapitalističke svijesti u poslovanju rezultiralo je trendom preseljenja korisničkih službi u zemlje s nižim troškovima poslovanja. Indija, Filipini i Južna Afrika prednjačili su u privlačenju stranih kompanija, no upravo jezična barijera rezultirala je sve češćim povratkom u matične zemlje.

Tijekom godina s korisnicima se komuniciralo uglavnom telefonom. Razvojem novih komunikacijskih kanala telefonska služba za korisnike više nije bila dovoljna. Mobilna telefonija i internet postavili su nove granice, pa se raspon usluga u službi za korisnike kretao od telefonskih poziva preko tekstualnih poruka i elektroničke pošte do društvenih mreža.

Potpuno funkcionalan kontaktni centar koristi potrebe kupaca za tekstualnom i vizualnom komunikacijom, a agent sve dobivene informacije bilježi u sustav, gradeći pritom bazu podataka koja će biti važan dio prodajne politike poduzeća.

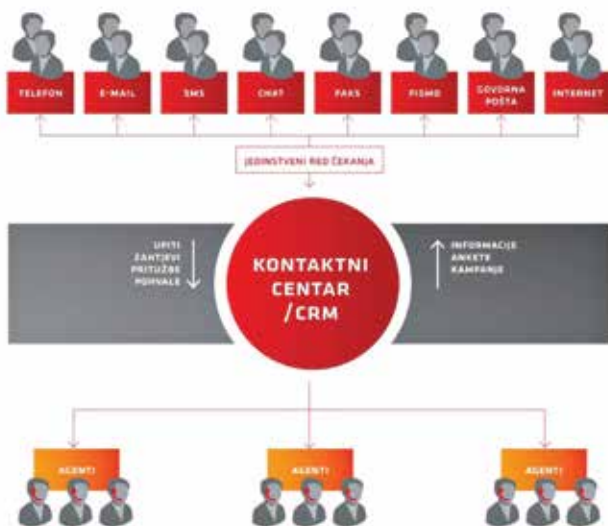
3. Projekcija razvoja kontaktnog centra

Poduzeća svjesna činjenice da je kontaktni centar nepresušno vrelo informacija, često ih definiraju kao stratešku prednost oko kojih grade moderan sustav poslovanja. Procesi su jasno definirani, moguće ih je analizirati u svim vremenskim okvirima, redovito se nadograđuju i ubrzavaju kako bi se povećala produktivnost. Namjera je maksimalno ubrzati odgovaranje na zahtjeve korisnika, a težište je na rješavanju velikog postotka zahtjeva u prvome kontaktu. Zadovoljstvo korisnika promatra se kao bitna varijabla na čijem se povećanju neprekidno radi, a kontakt s korisnicima sve se više individualizira. Brigom za zaposlenike postiže se njihovo zadovoljstvo, visoka razina radnog morala, a time i povećava razina produktivnosti. Definirani proce-

si, kvalitetna tehnička platforma i izobrazba zaposlenika čine okosnicu kvalitetnog poslovanja.

3.1. Preduvjeti za kvalitetno poslovanje

Kontaktne centre primaju upite telefonom, elektroničkom poštom, telefaksom, pismima, tekstualnim porukama, internetom, odnosno svim raspoloživim komunikacijskim kanalima. U pravilu se na sve upite odgovara onim komunikacijskim kanalom kojim je upit zaprimljen, osim ako specifična situacija ne zahtjeva drugačije. Definiranjem procesa izbjegavaju se poteškoće, postiže jednostavnost, učinkovitost i izjednačenost pružanja odgovora. Baza znanja prikazana kroz mrežno sučelje okosnica je sustava informiranja. S obzirom na stručnost i upućenost vlastitih kadrova, ali i zaštitu podataka kao važnog kapitala poduzeća, baza se u pravilu održava unutar poduzeća.



Slika 1. Kolanje informacija u kontaktnome centru

Najčešće korišten standard koji određuje razinu izvršene usluge je 80/20 – odgovaranje na 80 % poziva unutar prvih 20 sekundi čekanja. Dulja čekanja i broj poziva prema agentima moguće je regulirati postavljanjem najčešćih pitanja na mrežne stranice poduzeća (FAQ) te automatiziranim sustavom odgovora (IVR). Namjera je da čekanje i razgovor traju što kraće radi veće dostupnosti agenta, čime se povećava razina zadovoljstva korisnika. Prati se i stopu zauzetosti agenta pri čemu previsoka stopa zauzetosti rezultira preopterećenjem i padom produktivnosti, dok preniska stopa zauzetosti ukazuje na višak agenata.

Svaki pozivni centar pozicionirat će standarde unutar uobičajenog prosjeka, a u skladu s vlastitom poslovnom politikom, te na taj način postići optimalnu iskorištenost resursa i željenu kvalitetu pružene usluge.

Kvalitetna tehnička platforma obuhvaća širok spektar telekomunikacijskih hardvera i softvera, uključujući automatizirane telefonske sustave koji mogu odgovoriti na dolazne, ali i obaviti odlazne pozive, te izravno utječe na brzinu rada agenata, a time i zadovoljstvo korisnika.

Tehničku platformu definiraju maksimalan broj poziva u pozivni centar te maksimalan broj ulaznih kanala. Uz kvalitetan IVR koji će rasteretiti agente i preusmjeriti ih na produktivnije aktivnosti, kvalitetna tehnička platforma obuhvaća upravljanje dolaznim i odlaznim pozivima, snimanje poziva, liste za pozivanje, fiksnu i mobilnu integraciju, napredne statistike, udaljene agente, kampanje i kontrolu troškova. Softverska rješenja, osobito ona vezana uz analitiku rada kontaktnog centra, mogu dati izvrsne pokazatelje za prilagođavanje tehnološke platforme stvarnim potrebama.

Problem nedovoljne i nekvalitetne edukacije jedan je od najčešćih problema u kontaktnim centrima koji se u pravilu očituje u konfliktnim situacijama. Najveći trud prilikom edukacije potrebno je uložiti u unaprjeđenje komunikacije. Pozivatelji u velikoj mjeri vjeruju onome što im agenti kažu i to je ujedno početni „kredit“ koji bilo koji kontaktni centar ima, no potrebno ga je pravilno iskoristiti. Netočna, površna ili nekvalitetna informacija rezultat će ljutim i razočaranim korisnikom te je stoga neophodno stalno učenje, ponavljanje i evoluiranje tehnika razgovora.

Ovisno o potrebama i veličini pozivnog centra, edukaciju može provoditi vanjski partner, ali i vlastiti trening tim. U pravilu je najbolje rješenje početna edukacija o proizvodima, uslugama i aplikacijama koju provode vlastiti kadrovi, a potom dodatna edukacija o komunikacijskim i prodajnim vještinama čemu vanjski partneri daju veću dozu profesionalnosti. Također je potrebno provoditi paralelnu edukaciju vlastitih zaposlenika koji će u skorijoj budućnosti tvoriti trening tim. Na taj način edukacija je neprekidan i kvalitetan proces te stvara bazu za formiranje trening tima iz vlastitih redova.

Budući da rade u prilično zahtjevnom okružju, agenti pozivnog centra svakodnevno se susreću sa stresorima kroz interakciju s korisnicima, suradnicima i nadređenima ili jednostavno s očekivanjima koje pred njih postavlja poslodavac. Kad stresori dosegnu značajnu razinu, mogu bitno utjecati na produktivnost, zadovoljstvo poslom ili zdravlje, odnosno na sve čimbenike koji imaju znatan utjecaj na postignuća u kontaktnome centru.

Eliminacija stresa započinje prepoznavanjem individualnih stresora i njihovog utjecaja na pojedine zaposlenike. Na taj način može ih se regulirati, filtrirati te na određen način i manipulirati njima u svrhu povećanja razine produktivnosti agenata. No treba biti oprezan s učestalim korištenjem pojedinih alata. Jedan od takvih je i nadzor zaposlenika. Iako nadzor može biti dobar

pokazatelj stanja, ako je čest ili pretjeran, na zaposlenike može imati suprotan učinak. Isti rezultat moguće je dobiti i postavljanjem ciljeva. Kvalitetno postavljene ciljevi mogu biti izuzetno dobar motivator, no previsoki ciljevi mogu uzrokovati dodatni stres i napetost te nezadovoljstvo zaposlenika. Također, uz znanje i kvalitete koje agenti posjeduju, nekvalitetna, zastarjela oprema rezultirat će stresom.

Stres zaposlenika može rezultirati padom njegove produktivnosti, zadovoljstvom poslom i profesionalizma, narušavanjem zdravlja te porastom konfliktности i neučinkovitosti. Sve te promjene odrazit će se i na poslovanje poduzeća, i to zbog pada razine zadovoljstva korisnika uzrokovanog neodgovarajućom uslugom, čestim odljevom korisnika, ali i samih zaposlenika što u pravilu znači i dodatni trošak za poduzeće.

3.2. Pokazatelji kvalitete rada

Temeljna premisa kod analize bilo kakvih pokazatelja ogleda se u činjenici da se ne može upravljati onime što se ne može mjeriti. Stoga je potrebno jasno definirati pokazatelje koji će se analizirati te utvrditi njihove referentne i ciljne vrijednosti. Između parametara neophodno je postići ravnotežu kako bi se postigao maksimum te kako bi se postigla rješenja najbolja za postizanje poslovnih ciljeva. Pretjerano inzistiranje na jednome od parametara može naštetiti nekome drugome, pa, na primjer, izrazito smanjivanje troškova nerijetko dugoročno utječe i na smanjenje prihoda.

Najčešće pogreške pri pretjeranome smanjivanju troškova su zapošljavanje jeftinijih, ali nekvalitetnih kadrova, ušteda na treninzima, edukaciji i analizi postignutih rezultata, nedovoljno ulaganje u usluge podrške te neodgovarajuća podrška tehničkih službi.

Zadovoljstvo korisnika bitan je, ali ne i jedini cilj. Zapošljavanje dovoljnog broja agenata koji bi se javljali u prvoj sekundi preskupo je i nepotrebno, a inzistiranje na dodatnoj prodaji prije nego što se riješi inicijalni problem destimulirat će lojalnost i zadovoljstvo korisnika.

Zaposlenicima je potrebna povratna informacija, pa će pošten, iskren i postojan pristup često pridonijeti podizanju morala zaposlenika jednako ili više od „mekanog“ pristupa.

Postizanjem ravnoteže između četiri osnovna aspekta poslovanja te pozicioniranje poduzeća unutar tih okvira rezultirat će ostvarivanjem pozitivnih rezultata i dobrim kontaktnim centrom u svakome pogledu.

• Troškovi

Kontrola troškova podrazumijeva trošak po kontaktu, korisniku i upitu. Taj podatak svjedoči o tome koliko se efektivno obrađuju zahtjevi korisnika te koliko često

korisnik treba kontaktirati kontaktni centar da bi dobio informaciju (npr. ukupni trošak CC-a po korisniku).

Parametri koji mogu utjecati na troškove jesu duljina poziva, zauzetost agenta, prosječni troškovi aktiviranja agenta (plaća, olakšice, prekovremeni sati), ponovljeni kontakti ako rješenje nije ponuđeno u prvome kontaktu i neproduktivno vrijeme.

• Prihodi

Generiranje prihoda podrazumijeva prihod po kontaktu, korisniku i upitu. Odnosi se na povrat prihoda po određenim parametrima. Povećanje prihoda ima daleko veći utjecaj na poslovanje od samog smanjenja troškova.

Potrebno je poraditi na povećanju prihoda kroz dodatnu prodaju putem kontaktnog centra (*cross-sell i up-sell*). U velikim kontaktnim centrima čak i mali postotni pomaci u prodajnome smjeru mogu imati znatan utjecaj na ostvareni prihod. Ključni parametri koje treba uzeti u obzir su stopa konverzije (broj ostvarenih prodajnih akcija na ukupan broj poziva), ostvareni prihod po prodaji, stopa otkazivanja po kontaktu i gubitak prihoda po otkazivanju.

• Zadovoljstvo korisnika

Zadovoljstvo korisnika odnosi se na brzinu javljanja, brzinu odgovora, broj poziva potreban da bi se dobio odgovor, a svjedoči nam o tome da li i koliko kvalitetno zaposlenici obavljaju svoj posao.

Želje korisnika jednake su željama poduzeća, a to je brzo, učinkovito i profesionalno rješavanje njihovih upita. U tome slučaju pokazatelji su brzina odgovora na poziv, brzina dobivanja odgovora, vrijeme provedeno na čekanju, stopa FCR (*First Call Resolution*), procjena ostvarenih kontakata kroz profesionalnost, uljudnost i stručnost agenata, stopa zadržavanja korisnika i drugi.

• Zadovoljstvo zaposlenika

Ključ zadovoljstva korisnika zadovoljstvo je vlastitih zaposlenika te saznavanje njihovih prednosti i motivatora koji mogu biti potpora nadređenih, podjednaka raspodjela posla među zaposlenicima, povratna informacija o poziciji na tržištu, prava i pravodobna edukacija.

Motivacija zaposlenika najveći je poticaj za kvalitetan rad. Financijska kompenzacija, iako je najčešće sredstvo motivacije, može imati učinak samo do određene granice i u pravilu u kratkome razdoblju. Na dulje razdoblje zaposlenike treba uključiti u procese odlučivanja, nagrađivanja, kreiranja kvalitetnije radne sredine i obogaćivanja posla čineći ga izazovnijim i zanimljivijim. Ključ uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima kombinacija je raspoloživih motivatora.

Nagrade moraju biti vrijedne truda sa stajališta zaposlenika i uvijek vezane uz učinak, a sustav nagrađivanja treba koncipirati na način da nisu sve nagrade rezultat međusobnog natjecanja jer je tako moguće postići neželjeni učinak poput pretjeranog rivalstva.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i prilagodljivost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dani Automobil u vlasništvu tvrtke Menadžerske beneficije
	Poduzeće	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

(izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing)

Tablica 1. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

3.3. Koraci u razvoju kontaktnog centra

Potaknuta promjenama u poslovnome okružju, brojna poduzeća transformirala su svoje pozivne centre u kontaktne centre u punom svom opsegu. To je neprekidan proces koji treba pratiti kretanja u okružju i prilagođavati im se. Transformacija se provodi kroz 14 praktičnih koraka pri čemu se pojedini koraci nadopunjuju te u nekim fazama i preklapaju.

- **Pozicionirati kontaktni centar u strukturi poduzeća**

Unutar definirane strategije poslovanja poduzeće treba odrediti koliko mu je važan kontaktni centar kao spona između poduzeća i okružja te što od njega očekuje. Ako su očekivanja u skladu s mogućnostima kontaktnog centra, a to su zadovoljstvo korisnika, povećanje stupnja lojalnosti, provođenje marketinških kampanja, uvođenje dodatne prodaje te povećanje prihoda kroz zadržavanje postojećih i pridobivanje novih korisnika, poslovanje treba postaviti na način da su službe unutar poduzeća apsolutna potpora i aktivni suradnici i sukreatori rada kontaktnog centra. Osim toga, bitno je da poduzeće definira gdje želi pozicionirati kontaktni centar u svojoj strukturi.

- **Postaviti jasne ciljeve**

Ciljevi moraju biti jasni i mjerljivi kako bi se postignuti rezultati mogli mjeriti, valorizirati, uspoređivati, analizirati i korigirati. Temeljni ciljevi obuhvaćaju porast efektivnosti i učinkovitosti, smanjenje operativnih troškova na svim razinama, razvoj IVR sustava u smjeru automatizacije i sl. Potrebno je razgraničiti, ali i uskladiti pojedinačne ciljeve za agente i ukupne ciljeve za kontaktni centar. Nakon inicijalne faze ciljevi se revidiraju i podižu za višu razinu, a mogu se usmjeriti ka uvođenju izlaznih kampanja i dodatne prodaje, praćenju kretanja ostvarenog prihoda, razvoju sustava lojalnosti itd.

- **Definirati i standardizirati poslovne procese**

S obzirom na dinamičnost okružja, poslovne procese potrebno je definirati tako da se izbjegne gubitak vremena i resursa prilikom rješavanja zadataka, a potrebno je standardizirati način kolanja informacija, rokove rješavanja upita i procese preusmjerenja upita. Također je potrebno pratiti svakodnevne poteškoće u radu te neprekidno kreirati nove procedure za rješavanje poteškoća.

- **Osigurati korištenje kvalitetne tehničke platforme**

Na rastućem tržištu tehnoloških rješenja svako poduzeće mora pronaći optimalnu kombinaciju koja će zadovoljiti potrebe kontaktnog centra. Hardverska rješenja omogućit će maksimalno ubrzanje radnih procesa, dok će se softverskim rješenjima omogućiti povećanje baze podataka kao kvalitetnog temelja za buduće poslovanje.

- **Provesti internu edukaciju**

Aktivan rad na edukaciji agenata rezultirat će povećanjem razine zadovoljstva korisnika. Edukaciju je potrebno započeti interno, s težištem na dostupnim resursima, propisima, standardima i ponudama. Edukacija mora biti periodična i prilagođena potrebama agenata.

- **Neprekidno provoditi eksternu edukaciju**

Eksternu edukaciju provode stručnjaci iz područja psihologije, sociologije te komunikacijskih i prodajnih vještina koji rade na unapređenju komunikacije, razumijevanju odnosa s korisnicima, uvježbavanju razgovora s korisnicima, razumijevanju procesa pružanja usluge, unapređenju pisane komunikacije i razvoju pisanog stila, povećanju razine zadovoljstva zaposlenika poslom, kreiranju pozitivne radne klime i povećanju motivacije i radne učinkovitosti zaposlenika te jasnoći uloge u timu.

- **Formirati trening tim**

Formiranjem trening tima moguće je ostvariti kontinuitet u procesu edukacije i usmjeravanja zaposlenika jer je korekcije u radu moguće raditi u bilo kojem trenutku na radnome mjestu odmah po uočenome propustu. Ulaganje u vlastite trenere na dulji period donijet će i financijske uštede, ali i kvalitetniji rukovodeći kadar.

- **Definirati sustave ocjenjivanja i nagrađivanja**

Uz standardne pokazatelje (broj zaprimljenih poziva, riješenih upita, postotak FCR, duljina razgovora), potrebno je uzeti u obzir i one nemjerljive (način ophođenja s korisnicima). Ocjenjivati se može agent pojedinačno ili tim u cijelosti. Stupnjevanjem sustava ocjenjivanja moguće je oblikovati sustav nagrađivanja i time utjecati na produktivnost kontaktnog centra.

- **Pratiti pokazatelje korisničkog iskustva i zadovoljstva korisnika**

Percepcija javnosti najjači je marketinški alat pa poduzeća ulažu znatan trud u dobivanje povratne informacije od korisnika radi utvrđivanja prednosti i nedostataka u vlastitim poslovnim procesima i u odnosu prema konkurenciji.

- **Korigirati poslovne procese u skladu s provedenim analizama**

U skladu s analizama poslovanja na svim razinama te u skladu s poslovnim politikom i željenom strategijom poduzeća kreiraju smjernice poslovanja odnosno ispravljaju eventualne nedostatke te još jače ističu diferencirane prednosti.

- **Provoditi izlazne marketinške kampanje**

Većina poduzeća danas svoje kontakt centre ograničava na dolazne (*inbound*), no oni mogu služiti za izravno obraćanje korisnicima pozivom, e-poštom, tekstualnom porukom, putem društvenih mreža ili bilo kojim drugim dostupnim komunikacijskim kanalom. Brojne aplikacije olakšavaju i unaprjeđuju takve kampanje (CRM). U cilju povećanja razine učinkovitosti i produktivnosti operatora, vrlo se često kombiniraju dolazni (*inbound*) i odlazni (*outbound*) kontaktni centri.

- **Uvesti dodatnu prodaju (*cross-sell* i *up-sell*)**

Prednosti dodatne prodaje jesu te što ju je moguće uvesti odmah jer ne zahtjeva dodatno planiranje ni projektno vođenje, ne zahtjeva formiranje timova ni marketinških kampanja. *Cross-sellom* i *up-sellom* proizvoda iz postojećeg asortimana moguće je ostvariti osjetan profit, ali i povećati razinu zadovoljstva i osigurati vjernost korisnika.

- **Valorizirati rezultate dodatne prodaje**

Rezultate dodatne prodaje treba valorizirati, a agente primjereno nagraditi za svaku uspješnu prodaju, što će povećati motivaciju agenata, a time i profit poduzeća.

- **Korigirati proizvode i usluge u skladu s rezultatima i željama korisnika**

Ispitivanjem mišljenja korisnika moguće je utvrditi prednosti i nedostatke na temelju kojih treba korigirati ponudu u svrhu postizanja maksimalne produktivnosti. Ključ uspješne prodaje je u slušanju želja korisnika. Baza podataka o željama korisnika pruža mogućnost usmjeravanja poslovne politike u željenome smjeru. Osim pozitivnih, od korisnika je moguće dobiti i negativne kritike, što je neugodan, ali jednako važan podatak.

4. Operativne funkcije kontaktnog centra

U svakome pozivnom centru moguće je definirati šest osnovnih tipova operativnih funkcija:

- **Upravljanje radnom snagom (Workforce management)**

Upravljanje radnom snagom u svrhu postizanja najviše razine produktivnosti jedna je od najvažnijih operativnih funkcija, a uključuje procjenu broja poziva, u skladu s time raspoređivanje dovoljnog broja agenata kreiranjem kvalitetnog rasporeda te svakodnevno upravljanje razinom pružene usluge.

- **Upravljanje kvalitetom (Quality management)**

S obzirom na ulogu kontaktnog centra kao polazne točke u komunikaciji s korisnikom, neophodno je postići visoku kvalitativnu razinu interakcije. Funkcije povezane s kvalitativnim menadžmentom podrazumijevaju anketiranje korisnika, nadzor poziva, procjenu učinaka, trening i edukaciju agenata.

- **Upravljanje tehnologijom (Technology management)**

Od trenutka upućivanja poziva do trenutka rješavanja upita brojna se tehnološka rješenja izmjenjuju, a kritična funkcionalnost upravo je upravljanje tim tehnološkim elementima koji uključuju nabavu i implementaciju te kontinuirano održavanje i upravljanje. Tehnološka rješenja u pravilu se svrstavaju u tri skupine: ispostavljanje usluge poziva (uključujući telekomunikacijsku infrastrukturu), upravljanje tehnologijom poziva te alati za upravljanje kontaktnim centrom.

- Izvještavanje i komunikacija (Reporting and communications)

Budući da je pokretač kontaktnog centra ponajprije informacija, učinkovit tijek komunikacije neophodan je između poduzeća i korisnika, ali i između kontaktnog centra i odjela unutar poduzeća, ali i unutar samog kontaktnog centra. Brojne su mogućnosti izvješćivanja o radu u kontaktnom centru, bilo da je riječ o ulaznim ili izlaznim parametrima, odnosno o tome je li fokus na informacijama korisnika ili efektivnosti kontaktnog centra. Vrsta izvješća ovisit će o željama i potrebama koje proizlaze iz radnih procesa.

- Upravljanje financijama (Financial management)

Postoji niz troškova povezanih s vođenjem kontaktnog centra, a neki kontaktni centri ostvaraju vlastiti prihod kroz izlazne prodajne kampanje. Gledišta stvaranja i upravljanja operativnim i kapitalnim budžetom te korištenje financijskih procedura za procjenu povrata investicije dio su procesa upravljanja financijama u svrhu optimalnog poslovanja.

- Upravljanje rizicima (Risk management)

Posljednja od šest funkcija kontaktnog centra jest upravljanje rizicima, odnosno mjere oporavka od katastrofe i planiranje nepredviđenih situacija. Iako to nije zadatak koji se neophodno obavlja svaki dan, dio je redovitih funkcija kvalitetno vođenih kontaktnih centara za kontinuirano procjenjivanje rizika i pronalaženje mogućih rješenja.

Svaki menadžer kontaktnog centra unutar svojih zadatah okvira odredit će prioritete u skladu s kojima će posložiti strukturu i procese vlastitog kontaktnog centra.

5. Razvoj industrije kontaktnog centra

Od početne telefonske komunikacije kanali komunikacije u kontaktnim centrima proširili su se na internet i elektroničku poštu, društvene mreže, mobilnu telefoniju i SMS poruke, a razvoj se nastavlja kroz *chat* i *video chat* kanale.

5.1. Chat i videochat

Iako *chat* postoji niz godina, tek u novije vrijeme sve više poduzeća počinje ga koristiti kao komunikacijski kanal u cilju smanjenja troškova, povećanja razine produktivnosti zaposlenika i povećanja razine zadovoljstva korisnika.

Premda je riječ o pisanoj komunikaciji, *chat* je bitno drugačiji od elektroničke ili pisane pošte jer zahtjeva brz

odgovor. Budući da se više od 80 % upita može svrstati u FAQ, kvalitetna baza znanja može uvelike pomoći i ubrzati proces. Odgovori moraju biti kratki i jasni kako korisnik ne bi izgubio zanimanje. Ako upit nije moguće riješiti *chatom*, korisniku treba ponuditi alternativni komunikacijski kanal, npr. povratni poziv ili elektroničku poštu. Zapisi *chat* komunikacije mogu se koristiti kao i snimke poziva, a dulja razdoblja komunikacijske šutnje trebaju svesti na najmanju moguću razinu.

5.2. Razvoj govornih tehnologija

Govorne tehnologije (ASR – *Automatic Speech Recognition* i TTS – *Text to Speech*) mogu znatno unaprijediti rad kontaktnih centara:

- skraćivanjem čekanja
- obavljanjem dijela ili cijelog razgovora
- inteligentnim preusmjeravanjem poziva
- ostavljanjem više vremena za kreativan rad
- pružanjem brže i učinkovitije usluge s manje ljudi
- osiguravanjem dulje dostupnosti (24/7).

U tehnološkome procesu rada govorne tehnologije pružaju mogućnost prepoznavanja brojki (iznosi, PIN-ovi, datumi, gradovi), glasovne identifikacije korisnika, personaliziranog obraćanja korisnicima i čitanja sadržaja u tekstualnome formatu (obavijesti, novosti, rezultati pretraga), a ne smije se zanemariti ni mogućnost pretraga audiozapisa po riječima, govornicima i emocijama.

Govorne tehnologije mogu se koristiti na brojne načine, a neki od najčešćih su:

- informacije o voznome redu: pozivatelj izgovori relaciju, datum i vrijeme, a govorni automat obavještava ga o raspoloživim terminima i cijenama
- glasovni poziv (*VoiceDial*): korisnik nazove centralu poduzeća, izgovori naziv odjela koji želi, a IVR ga preusmjerava na traženi odjel
- telefonski imenik: omogućuje pretragu po imenu osobe, ulice ili grada ili po nazivu poduzeća, djelatnosti ili ključne riječi.

Po istome principu, moguće ih je koristiti kod obavijesti o televizijskome programu, sportskim rezultatima ili koeficijentima za klađenje, zakazivanja termina, vremenske prognoze, stanja u prometu, obavijesti škola i fakulteta (ocjene, rokovi), kulturna događanja i vijesti.

6. Kontaktni centar s gledišta korisnika

Iako možda na prvi pogled izgledaju isto, korisničko iskustvo i zadovoljstvo korisnika razlikuju se ponajprije

po svojem opsegu. Korisničko iskustvo odnosi se na kompletan stav korisnika prema pruženoj usluzi, a isto može rezultirati zadovoljstvom, ali i nezadovoljstvom korisnika. Svako korisničko iskustvo započinje s osobom koja ima potrebu, želju ili problem za čije je rješavanje spremna i platiti. To je li u mogućnosti riješiti problem ili nije osnovno je mjerilo zadovoljstva korisnika. Hoće li mu u tome pomoći ili ne mjerilo je pružatelja usluge.

6.1. Korisničko iskustvo (Customer-experience)

Korisničko iskustvo podrazumijeva ukupan dojam koji korisnik stekne tijekom poslovanja s određenim poduzećem. Bez obzira na to čime se poduzeće bavi, korisničko iskustvo može mu donijeti ili odnijeti prihod. Zato je zadaća svakog poduzeća da se pozicionira sukladno zahtjevima korisnika te da mjeri, korigira i usmjerava njihovo iskustvo u međusobnoj interakciji.

S gledišta korisnika svako iskustvo stječe se kroz šest koraka koje će uspješna poduzeća znati pratiti i u skladu s njima formirati odgovarajuću reakciju.

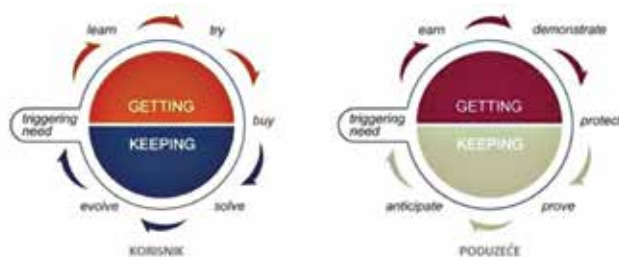
KORACI	KORISNIK	PODUZEĆE
1.	shvatiti potrebu (<i>triggering need</i>)	odabrati ciljanu skupinu čiju potrebu može zadovoljiti (<i>triggering need</i>)
2.	ispitati načine zadovoljavanja potrebe (<i>learn</i>)	zaraditi pozornost ponudom opcija (<i>earn</i>)
3.	isprobati opcije (<i>try</i>)	pokazati mogućnosti rješavanja potrebe (<i>demonstrate</i>)
4.	kupiti proizvod ili uslugu (<i>buy</i>)	zaštititi vlastitu bazu korisnika (<i>protect</i>)
5.	riješiti problem (<i>solve</i>)	održati prodajna obećanja (<i>prove</i>)
6.	razviti novu potrebu tijekom vremena (<i>evolve</i>)	predvidjeti sljedeću potrebu (<i>anticipate</i>)

(izvor: 6 steps that define the customer experience for all organizations, Aveus, 2014.)

Tablica 2. Šest koraka stjecanja korisničkog iskustva

Sposobnost poduzeća da te korake kao konzistentne i specifične radnje ugradi u vlastite poslovne procese uvelike će utjecati na financijski rezultat poslovanja. Pokazatelji koje poduzeće želi pratiti i analizirati mijenjat će se kroz korake i različita razdoblja, ovisno o dobivenim rezultatima te željama rukovodstva, a procesi će se prilagođavati, nadograđivati i optimizirati.

Navedenih šest koraka s gledišta korisnika i poduzeća moguće je promatrati kao kružni ciklus koji se neprekidno iznova ponavlja, a budući da svaka medalja ima dvije strane, i to se može promatrati kao medalju koja ima korisničku stranu, odnosno stranu poduzeća. Sljedeća slika prikazuje upravo taj odnos.



(izvor: 6 steps that define the customer experience for all organizations, Aveus, 2014.)

Slika 2: Ciklus stjecanja korisničkog iskustva s gledišta korisnika i poduzeća

Korisničko iskustvo formira se na temelju šest varijabli:

1. komunikacija – način na koji poduzeće komunicira s korisnikom kroz upravljanje robnom markom, oglašavanje, marketing, prodaju ili kontinuiranu komunikaciju
2. proizvod – prilagođenost značajki proizvoda individualnome kupcu
3. procesi – jednostavnost i korisnost tvrtkinih procesa za korisnika
4. komunikacijski kanali – prilagođenost komunikacijskih kanala poduzeća potrebama korisnika
5. ljudi – odnos zaposlenika prema korisnicima
6. cijena – iznos koji je korisnik spreman platiti za uslugu.

Navedene vrijednosti metričkog su karaktera te često nisu dovoljne za formiranje kompletnog dojma korisnika. Za to su potrebni i osobni, često i nemjerljivi dojmovi, a to su emocije, razum i osobna procjena korisnika o omjeru uloženog napora i dobivene vrijednosti.

U novije vrijeme istraživanja su pokazala da navedeni pokazatelji nisu dovoljni pa se sve češće koristi NPS (*Net Promoter Score*), vrlo jednostavan alat baziran na voljnosti korisnika da preporuče poduzeće svojim prijateljima. Iako naizgled banalan, taj pokazatelj jako puno govori o odnosu poduzeća prema korisniku i stupnju lojalnosti koji je poduzeće uspjelo postići kod korisnika. Kako se prema tome kriteriju svi korisnici mogu podijeliti u tri skupine (promotori, pasivni, ogova-rači), taj kriterij često se dovodi u pitanje upravo zbog osobnih karakteristika svakoga korisnika i njegove volje da svoje mišljenje podijeli s okolinom.

Čitav pristup mjerenju zadovoljstva kupaca potrebno je redizajnirati na način da se kupcima omogući odabir što, kada i kako želi dati kao povratnu informaciju, čime je način dobivanja povratne informacije senzibiliziran na potrebe korisnika te čini okosnicu kvalitetnoga poslovnog sustava.

6.2. Zadovoljstvo korisnika (Customer-satisfaction)

Pridobivanje novih korisnika u pravilu je gotovo pet-šest puta skuplje od zadržavanja postojećih. Uz podatak da više od 85 % korisnika prekida suradnju s poduzećima zbog lošeg korisničkog iskustva, jasno je zašto je zadovoljstvo korisnika bitna stavka u poslovanju te zašto ju je potrebno pratiti, mjeriti i korigirati.

Praćenje zadovoljstva korisnika omogućuje pravodobno uočavanje nedostataka te reakciju na iste. Brojne tvrtke u svojem ustroju imaju poslovne jedinice koje se bave zadržavanjem korisnika na način da im se preusmjerava svaki korisnik koji ne želi produžiti suradnju ili želi raskinuti postojeću. U takvim slučajevima tzv. *retention* odjeli utvrđuju razloge te u skladu s njima i vlastitim mogućnostima pokušavaju zadržati korisnika nudeći mu noviju, bolju ili prilagođeniju uslugu. Analizom razloga odljeva korisnika poduzeće može utvrditi svoje slabosti te promijeniti pojedine radne procese ili razviti novi proizvod ili uslugu prilagođeniju korisnicima. Također je bitno konstantno pratiti rad konkurencije jer je vrlo često upravo bolja ponuda razlog prekida suradnje.

Zadovoljstvo korisnika ključna je stavka u zadržavanju postojećih korisnika, dostizanju zadovoljavajućeg stupnja lojalnosti te ponovnoj kupnji proizvoda ili usluge. Budući da su zaposlenici kontaktnog centra ključni u tome procesu, prilikom edukacija usmjerava ih se na to da se prema korisnicima ophode na način kao da će od njih u budućnosti tražiti preporuku. Usađivanjem takvog odnosa u podsvijest zaposlenika neosporno će porasti razina kvalitete pružene usluge, a time i zadovoljstvo korisnika.

Ipak, u cijelome se procesu ne smiju zaboraviti i zadovoljni korisnici. Budući da se cijele strategije često temelje na nezadovoljnim korisnicima, oni zadovoljni i vjerni često prođu nezamijećeni. Takve korisnike trebalo bi redovito nagrađivati za vjernost kroz programe lojalnosti ili neki drugi način kako bi na posredan način obavljali marketinšku aktivnost za poduzeće kroz preporuke potencijalnim korisnicima.

Praćenje zadovoljstva korisnika otkrit će razinu korisničkih očekivanja, ali i mjeru zadovoljenja tih

očekivanja. Dobar sustav praćenja zadovoljstva identificirat će slabe točke i pomoći u planiranju budućih procesa, a cijeli proces mora biti kvalitetno planiran, odrađen i popraćen. Istraživanje korisničkog mišljenja provodi se kroz različite upitnike koji se distribuiraju bilo anketama, usmeno ili mrežnim upitnicima. Kod izrade upitnika nekoliko je osnovnih smjernica koje se ne smiju zanemariti, a to su:

1. identificirati ciljeve istraživanja te u skladu s time formirati daljnji proces kako bi rezultati bili efektivni i kako bi se izbjeglo opterećivanje korisnika nizom nejasnih i nevažnih pitanja
2. pažljivo osmisлити pitanja ovisno o ciljevima i željenome načinu obrade, tj. koristiti otvoreni tip pitanja za prijedloge ili zatvoreni za statističke podatke
3. razmotriti ciljanu publiku čije će karakteristike odrediti način fražiranja pitanja računajući da će širi raspon ispitanika donijeti reprezentativnije rezultate
4. formirati kratak i jednostavan upitnik jer će nejasan stil te očekivano trajanje ispunjavanja dulje od 10 minuta odbiti ispitanike
5. učiniti ispitivanje pozitivnim u svrhu poboljšanja pružene usluge, ali i dati korisnicima priliku da izraze negativna iskustva te iznesu prijedloge za poboljšanja jer sam osjećaj uvažavanja mišljenja korisnicima će biti od iznimne važnosti
6. ponuditi poticaj za ispunjavanje upitnika u obliku nagradne igre ili popusta
7. primijeniti dobivene rezultate te pratiti promjene u poslovanju kroz nadzor u određenome razdoblju.

Brojna uspješna poduzeća uvidjela su važnost zadovoljstva korisnika te kroz razne strategije pokušavaju dostići što višu razinu zadovoljstva vodeći se pritom nekim od sljedećih načela:

- Imaju na umu da su upravo korisnici razlog njihova rada pomažući im u rješavanju poteškoća, zahvaljujući na suradnji, održavajući obećanja, pokušavajući ih zadiviti.
- Prate zadovoljstvo korisnika kroz već raspoložive ili prilagođene predloške i sustave.
- Grade program lojalnosti kako bi povećali razinu zadovoljstva korisnika vodeći se načelom da je zadovoljstvo korisnika nepotpuno ako ne rezultira lojalnošću koja je neprocjenjiva.
- Izbjegavaju pogreške u procesu zadržavanja kupaca kao što su ignoriranje povratne informacije ili korištenje dugih i suhoparnih upitnika.

- Predviđaju realne referentne vrijednosti unutar kojih se kreću očekivanja imajući na umu da će previsoko postavljeni ciljevi narušiti prikaz zadovoljstva korisnika.
- Uče kako provoditi ispitivanje korisnika shvaćajući da je povratna informacija najbolji način da saznaju njihov stupanj zadovoljstva, pronađu način da unaprijede svoj proizvod ili uslugu ili pronađu korisnike spremne da ih preporuče drugima.

Zadovoljstvo korisnika glavni je pokazatelj namjere korisnika da ponovno kupi proizvod ili uslugu te ostane vjeran poduzeću. Na konkurentnome tržištu upravo zadovoljstvo korisnika može činiti ključnu razliku među konkurentima i biti apsolutni diferencijalni benefit. Iako se cijena često smatra ključnim elementom odluke o korištenju nekog proizvoda ili usluge, upravo visoka razina zadovoljstva bit će od presudne važnosti.

Također će povećati ostvarenu vrijednost po korisniku za trajanja poslovnog odnosa (*lifetime value*) duljinom suradnje, korištenjem dodatnih proizvoda ili usluga i slično. Time je zadovoljstvo korisnika postalo neizostavni dio poslovnih procesa, a odnos s korisnicima kroz kontaktni centar ključni čimbenik u poslovanju.

7. Zaključak

Kontaktni centar mjesto je doticaja korisnika s poduzećem. Način odnošenja prema korisnicima i njihovo stvarno iskustvo bitan su dio robne marke i tržišne diferencijacije. Učinak kontaktnog centra često je pod povećalom, a trajni izazov za poduzeća neovisno o veličini jest razmotriti kako njihov kontaktni centar i tehnologija unutar i oko njih mogu aktivno utjecati na poboljšanje korisničkog iskustva. To je osobit izazov za organizacije koje pokušavaju kontrolirati ukupne troškove kontaktnog centra razmatrajući *outsourcing* ili vanjsko ugovaranje usluga kao alternativni pristup.

Iako tehnologija ima ključnu ulogu, kod analize korisničkog iskustva važno je gledati širu sliku. Postoje tri različita područja koja treba uzeti u obzir: početno iskustvo kupaca, zadovoljstvo kupaca i – u na kraju najvažnije – lojalnost kupaca. Tehnologija i procesi mogu se koristiti kao potpora svakom od tih područja, a ne smije se zanemariti ni važnost koncepta „usluge kao strategije” koji se može postaviti na način da isporuči veću kvalitetu i utječe na iskustvo korisnika.

Povećan broj poduzeća koja unapređuju svoje poslovanje u odnosu s korisnicima rezultat je razumijevanja kako poslovni procesi kontaktnih centara u kombi-

naciji s inovativnim i dostupnim tehnologijama mogu promijeniti poslovanje. Brojne tehnološke i procesne komponente (WFM, IVR, kontrola kvalitete, e-učenje, CRM integracija i analitički alati) često se koriste pojedinačno sa samo osnovnim poveznicama među sobom. Korištenje kombiniranih umreženih sustava te integracija i inoperabilnost svih potrebnih rješenja ključ su ostvarivanja dodatne vrijednosti.

Iako se često zanemaruje uloga agenta u kontaktnome centru, realnost je da su marketinške kampanje vrijedne milijune u pravilu izgubljene ako korisnik ima loše korisničko iskustvo. Pozivanje kontaktnog centra korisniku je često posljednja nada nakon što je iscrpio sve ostale mogućnosti. Upravo zato moguće ga je gledati kao ulazna ili izlazna vrata u poslovanju s poduzećem. Razliku čini samo poslovna strategija poduzeća.

Literatura:

- [1] Bahtijarević- Šiber, Fikreta: Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Meler, Marcel: Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM). Ekonomski fakultet, Osijek, 2007.
- [3] Koole, Ger: Call Center Optimization. MG books, Amsterdam, 2013.
- [4] Ross Beard: The secrets to high customer satisfaction – eBook. ClientHeartbeat.com, 2013.
- [5] Group of authors: Managing the Customer Experience: How to Maximize the Lifetime Value of Your Most Precious Asset. Avaya Inc. SAD, 2013.
- [6] Huws, Ursula: Working at the interface: call-centre labour in a global economy. Work Organisation, Labour and Globalisation 3.1, 2009. 1-8
- [7] Shahu, Rashmi, Gole, S. V.: Effect of Job Stress and Job Satisfaction on Performance: An Empirical Study. AIMS, International Journal of Management 2.3 (2008): 237-246
- [8] Brodarić, Allen, Grgurević, Ivan, Proso, Ljiljana: Analiza dostupnosti pozivnog centra telekomunikacijskog operatora. 16. Telekomunikacioni Forum TELFOR 2008. Beograd, 2008.
- [9] http://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter
- [10] <http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm>

UDK: 656.22

Adresa autora:

Sonja Cvetković, dipl. oec.
HŽ Putnički prijevoz d.o.o.
Strojarska cesta 11, 10000 Zagreb
sonja.cvetkovic@hzpp.hr

SAŽETAK:

Iako je zadovoljstvo korisnika tek u novije vrijeme definirano kao zasebna kategorija, već godinama menadžeri pokušavaju proniknuti potrebe korisnika i naći način njihova zadovoljavanja u svrhu postizanja boljih poslovnih rezultata. Kontaktni su se centri kroz brojne smjerove i uz pomoć znanstvenih metoda i tehnologije razvijali od 50-ih godina prošlog stoljeća do danas s tendencijom daljnjeg razvoja. Tijekom godina definirani su preduvjeti za razvoj kvalitetnih kontaktnih centara, pokazatelji koji ukazuju na kvalitetu obavljenih kontakata te osnovne operativne funkcije u radu jednog takvog odjela, iz čega je proizišlo 14 više ili manje jednostavnih koraka čijom je primjenom moguće postaviti kvalitetne pretpostavke za razvoj kontaktnog centra prilagođenog zahtjevima modernog tržišta. Članak daje osvrt na važnost i obilježja razvoja kontaktnog centra kao preduvjeta porasta zadovoljstva korisnika.

SUMMARY:

Contact Centre Development as a Prerequisite for an Increase of Customer Satisfaction

Regardless of the fact that customer satisfaction has been defined as a separate category only in recent years, managers have already been trying to discover the needs of users for some years, in order to find a way to meet them and achieve better business results. Since the 1950s until today, contact centres have been developing in various directions, aided by scientific methods and technology, with the tendency of further development. Over the course of years, prerequisites were defined for the development of quality contact centres, indicators which show the quality of carried out contacts and basic operative functions in the operation of one of such departments, out of which 14 more or less simple steps were derived, by the application of which it is possible to set quality prerequisites for the development of a contact centre tailored to modern market needs. This article provides an overview of the importance and the features of contact centre development as a prerequisite for the increase of customer satisfaction.